

# **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS BRASILEIRAS**

**Émerson Felipe Gama Ribeiro**

**Profª Emanuely Comoretto Machado**

## **RESUMO**

O presente estudo tem como temática o tema aprendizagem organizacional, e possui o objetivo de verificar o panorama das publicações científicas brasileiras sobre aprendizagem organizacional nos últimos 5 anos. A aprendizagem organizacional é diferencial competitivo importante para as empresas que desejam estar sempre em destaque em sua área de atuação. Pois, dessa forma, as organizações conseguem desenvolver uma postura mais flexível quando usam a aprendizagem como base, onde errar acaba tornando-se um ponto positivo e uma oportunidade de construção de novos conhecimentos. Para a coleta dos dados foi pesquisado artigos que tratam sobre o tema, dentro do período abordado, houve a utilização da base de dados da Scielo na qual foram selecionado os 14 artigos. Com a análise dos artigos obteve-se resultados sobre a aprendizagem organizacional colabora para o desenvolvimento de cada individuo como também para o crescimento da organização. E que a aprendizagem organizacional contribui também para que o ambiente, a cultura, o uso de tecnologia e as relações interpessoais sejam melhores desenvolvidas, gerando benefícios para todos envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem; Organização; Conhecimento Científico.

## **1 INTRODUÇÃO**

As crescentes demandas da sociedade impulsionam o aperfeiçoamento de novos conhecimentos, como consequência, novos saberes e níveis de competência, exigem eficiência administrativa das empresas. Em decorrência, a competitividade aumentou e a prestação de serviços precisou ser melhorada e adaptada as novas demandas e exigências nas diversas atividades em nossas vidas. Na dinâmica das instituições, o conhecimento e a inovação cada vez mais se tornam recursos valiosos (ALVES, 2017). Desse modo, lucram as empresas que sobressaem e se adaptam ao novo cenário.

Nessa evolução, novas tecnologias surgem a todo momento, facilitando os processos produtivos, buscando por melhores resultados e menores custos, impactando praticamente todos os setores, assim como os princípios, as práticas e as atividades administrativas. Além da eficácia dos serviços e produtos colocados à nossa disposição, de maneira a garantir as necessidades e exigências dos consumidores, também demanda-se de uma boa administração,

ou uma estruturação administrativa organizada e eficiente (CHIAVENATO, 2009).

Na compreensão de Oliveira (2004, p. 172) “é inegável que as inovações tecnológicas introduzidas nas organizações aumentaram sua produtividade, seja pelas melhorias que incorporam aos processos produtivos, seja pela racionalização da mão de obra.” Tecnologias, portanto, colaboram com as exigências necessárias para o desenvolvimento de uma empresa. Também exige-se gestores capacitados, com habilidades e percepção empreendedora, a fim de edificar e elaborar um planejamento organizacional de acordo com a realidade em que está inserido. “[...] considera-se que o administrador necessita ter não apenas o know-how técnico, mas também habilidades humanas, sociais e interpessoais” (ALVES, 2017). Diante disso, quando conhecimento e inovação tornam-se parte da estrutura organizacional, aumenta a vantagem competitiva da organização e assim permite que as empresas se desenvolvam.

Em decorrência a esse melhoramento e desenvolvimento, propuseram novos conceitos nas organizações, dentre esses pode-se trazer o conceito de aprendizagem organizacional, que tem como princípio o cotidiano, vinculadas à administração, de maneira a valorizar as mudanças que surgem continuamente nas organizações, nos diferentes níveis, com novas metodologias e/ou estratégias, de forma eficiente e com resultados relevantes. “Tal contexto passou a exigir da organização uma contínua atualização e flexibilização diante das novas demandas do mundo do trabalho” (ALVES, 2017 p. 6). A aprendizagem organizacional é uma fonte de explicação para o aperfeiçoamento dos processos na mudança organizacional.

À vista disso, a aprendizagem organizacional ganhou maior prestígio nos anos noventa, com a liberalização dos mercados, embora determinado conceito esteja presente há mais tempo na literatura sobre teoria econômica e das organizações. Falar em aprendizagem organizacional num contexto relativo à teoria econômica, seria avaliar e tratar de resultados de desempenho. Já no que diz respeito a teoria das organizações, o foco são os processos internos da organização com práticas administrativas e atividades organizadas e bem definidas, executadas continuamente pelas equipes de uma instituição. Isto é, tratar de uma busca de respostas, de como empresas ou organizações agem para realizar a aprendizagem no ambiente em que estão presentes (SOUZA, 2004).

Nesse sentido, segundo Zangiski et al., (2009, p. 5), “a efetividade da aprendizagem organizacional e da geração de conhecimento é determinante para a formação das competências organizacionais”. Uma aprendizagem coletiva, organizada e investigativa dentro do contexto organizacional, que com competências essenciais buscam encontrar erros que prejudicam a resolução de possíveis problemas e estratégias organizacionais, impedindo ou minimizando seu desempenho.

Tendo em vista o tema relacionado a aprendizagem organizacional, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Entender o que é e a importância da aprendizagem organizacional e como está o panorama da pesquisa científica brasileira nos últimos 5 anos?

Assim, respondendo a problemática levantada, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de entender o que é e a importância da aprendizagem organizacional e como está o panorama da pesquisa científica brasileira nos últimos 5 anos. Para atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: identificar trabalhos acadêmicos que abordam as temáticas de aprendizagem organizacional que foram publicados nos últimos 5 anos; identificar os autores, instituições de ensino, ano de publicação e metodologias utilizadas nas publicações; e, apresentar o conceito de aprendizagem organizacional definida nos artigos encontrados.

Estudos acerca da aprendizagem organizacional, nos últimos anos, vem provocando considerável atenção de pesquisadores e acadêmicos de diversas áreas. Primeiramente, pela possibilidade de novas estruturas e sistemas de organizações de aprendizagem vir a ser mais adaptáveis e capazes de responder à mudança. Segundo, que a rapidez da mudança tecnológica implica na necessidade crescente das empresas de aprenderem a fazerem coisas novas e de forma radical. Por fim, a terceira justificativa é que o valor analítico amplo do conceito de aprendizagem busca uma nova linguagem para lidar com mudanças que as organizações enfrentem.

A aprendizagem organizacional tem sido um conceito representativo no que se refere a aprendizagem individual, aumentando a capacidade do ser humano que varia entre aumentar seu conhecimento empírico e profissional, quanto para as organizações que buscam desenvolver suas capacidades de aprender constantemente por meio das experiências organizacionais. Além de transformar os conhecimentos adquiridos em suas trajetórias para obter melhor desempenho e tornar a organização mais competitiva, a aprendizagem organizacional pode ser considerada a resposta. É uma fonte de explicação para o aperfeiçoamento dos processos na mudança organizacional. Um tema que se faz cada vez mais presente na estrutura das organizações, e que recebeu grande atenção a partir dos anos noventa (SOUZA, 2004).

De uma forma geral, cabe salientar que foi considerado de suma importância investir na temática de aprendizagem organizacional por ser, além de interesse do acadêmico, uma oportunidade de verificar informações mais recentes nos últimos 5 anos, sobre a aprendizagem nas organizações, tornando-se um diferencial competitivo importante para as empresas que

desejam estar sempre em destaque em sua área de atuação. Assim como afirma Alves (2017, p. 59) “a disseminação da informação é uma das variáveis mais destacadas do processo de aprendizado organizacional”. Ao partilhar conhecimentos, novos saberes podem surgir e contribuir no desenvolvimento da organização.

As organizações conseguem desenvolver uma postura mais flexível quando usam a aprendizagem como base, onde errar acaba tornando-se um ponto positivo e uma oportunidade de construção de novos conhecimentos. É fundamental que as organizações aprendam a aprender, construindo novas formas de atuação, novas metodologias, onde adquirir, disseminar e interpretar seja o alicerce para organizações que aprendem (BITENCOURT, 2010).

Instituições que investem em aprendizado, capacitação e desenvolvimento de competências e atitudes dos seus colaboradores, tornam-nos conhecedores das mudanças dos tempos atuais, propiciando em mudanças organizacionais e, a partir do desenvolvimento da capacidade de criação e do seu desempenho, constroem/desenvolvem, uma empresa habilitada e eficaz com os processos de trabalhos desenvolvidos (VASCONCELOS, 2020).

Significativas transformações podem ocorrer pela adoção de novos conhecimentos, técnicas e habilidades, por isso envolver as pessoas nos processos de inovação, excelência no atendimento, otimização de produtividade, transformação e planejamento, torna-se primordial para participar e resistir às mudanças organizacionais e permitir oportunidades potencialmente lucrativas, assegurando o sucesso da mesma.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Criar, inovação, produzir e lucrar fazem parte do diferencial de toda empresa que almeja continuar no mercado atual. Buscar constantemente novos conhecimentos, valores, habilidades e metodologias, permite que a mesma faça mais e melhor do que os concorrentes e satisfaça às exigências dos seus clientes, seu maior “capital”. Aprendizagem organizacional é necessidade e condição essencial para os empreendedores e empresas de sucesso.

Bitencourt (2001, p. 19 ) “aprendizagem organizacional estimula a interação entre as pessoas e as articulações entre as estratégias organizacionais e/ou desenvolvimento gerencial”.

No primeiro momento será apresentado o conceito e origem do aprendizado organizacional, conceitos que permitem planejar e direcionar as comercializações da empresa, e informações que contribuem para que as organizações criem seu próprio modelo de gestão.

Na sequência, será abordado a importância da aprendizagem nas organizações, compromisso e encargo por parte de todos os seus integrantes como possibilitadora e

incentivadora de competir no mercado atual. Findando o referencial teórico, será discutido sobre o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento, assim como as especificidades necessárias para que uma organização seja considerada como organização que aprende, visto que uma empresa deve buscar constante atualização e revisão de seus métodos de trabalho, com responsabilidade individual e coletiva, para se manter competitiva.

## **2.1 Aprendizagem organizacional: conceito e origem**

O ser humano na sua essência já tem o hábito de se desenvolver, pois, está sempre fisicamente ou socialmente envolvido com o ambiente em busca de alcançar algum objetivo. Capacidades como decidir, pensar e refletir fazem parte do desenvolvimento contínuo de que ele é capaz mentalmente. As crenças que o homem adquire ao longo de suas experiências são o que lhe faz entender melhor, de forma mais adequada; as pessoas, o ambiente e as situações que são apresentadas ao longo de sua vida. O conteúdo adquirido ao longo dessa trajetória acaba sendo modificado constantemente, e, em resumo, o ser humano faz uso de seus conhecimentos para viver melhor em seu mundo (CHIAVENATO, 2009).

Vasconcelos (2020, p. 18), em relação aos termos gerais da aprendizagem corrobora, “[...] a “aprendizagem” pode ser entendida como um “processo de mudança de comportamentos a partir da crescente aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o meio ambiente”. O conhecimento orienta, enriquece e qualifica os indivíduos, torna o mesmo apto para enfrentar as concorrências inusitadas na vida e se adaptar ao novo e ao competitivo e fugaz mundo em que vivemos, permeado por incertezas e transformações que ocorrem em segundos e exigem do mesmo o acompanhamento dessas mudanças do mundo atual, de forma que permita compreender o contexto e continuar na organização da qual faz parte.

Nesse processo de construção e desenvolvimento do conhecimento pessoal, com vistas a adaptação e competência no meio organizacional, o indivíduo tem mais referências ao realizar suas atividades, proporcionando a empresa, inúmeros benefícios a longo prazo.

Bitencourt (2001, p. 60 e 61) ainda afirma que

aprendizagem organizacional oferece três perspectivas que contribuem para o crescimento da gestão de competências, essas são: a perspectiva social (através das várias experiências, pessoal e profissional vividas ao longo do tempo, é possível resolver os problemas atuais), dinâmica (relacionada ao desenvolvimento contínuo que promova a formação de novas situações onde se utilize novas competências) e estratégia (fundamenta na articulação entre a visão estratégica e da gestão de competência com intuito de consolidação das práticas mais efetivas).

A questão de aprendizagem organizacional torna-se ponto inicial para discussão da relação entre a gestão do conhecimento e o aprendizado. Para compreender o processo de aprendizagem é importante observar duas teorias: a formação que ocorre mediante ações que podem resultar em erro e acerto, e a modelagem que ocorre por meio de ações de observação, está sendo mais imediata que a informação (ALMEIDA E SILVA FILHO, 2008).

Antonello (2005, p. 29) afirma que a aprendizagem “constitui o processo por meio do qual a organização constantemente questiona o produto existente, o processo e o sistema, identifica posição estratégica, aplica vários modos de aprendizagem e alcança vantagem competitiva contínua”.

O termo aprendizagem organizacional representa como ideia central a forma como as organizações aprendem, como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações que incorpora, com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN, et al., 2011, p. 5).

Não se pode mais admitir organizações com pensamentos ultrapassados, toda empresa e/ou gestão administrativa precisou atualizar-se e encontrar teorias e estratégias administrativas para modificar, melhorar e continuar competindo positivamente no contexto atual da economia. “[...] No que concerne à aprendizagem organizacional, a organização se redefine constantemente por meio da aprendizagem” (VASCONCELOS, 2020, p. 19). De acordo com o pensamento do autor, a aprendizagem organizacional auxilia para esclarecer como agir nas situações adversas e nos problemas e desafios cotidianos do trabalho de maneira individual e coletivamente, focando o desenvolvimento da organização como um todo.

Desse modo, ao se tratar do processo de aprendizagem organizacional, essa permite perceber e reestruturar a teoria em uso da organização, ou na melhoria do cenário empresarial de uma equipe, e na qual o indivíduo faz parte. “[...] o resultado de um processo de aprendizagem é a mudança, e gestão de mudanças é o principal uso do discurso no ambiente organizacional” (VASCONCELOS, 2020, p. 164). Diante disso, podemos compreender que cada indivíduo que faz parte da organização aprende a trabalhar na coletividade.

Ao se pensar a aprendizagem como um fenômeno organizacional, que ocorre no nível da coletividade, pode-se entendê-la como processo contínuo de mudança de comportamentos na organização, o que se dá a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e as suas experiências naquele contexto. (VASCONCELOS, 2020, p. 18).

Isto posto, pode-se dizer que a partir das aprendizagens individuais ou dos grupos de

trabalho de uma organização, ou ao propor a aprendizagem coletiva da organização, pode-se ao interagir coletivamente, compartilhar aprendizados e melhorar e inovar a dinâmica da aprendizagem organizacional, em consequência, promover a melhoria de forma contínua, aumentando a produtividade e a qualidade.

## **2.2 Importância da aprendizagem nas organizações**

Em busca de continuar no competitivo, produtivo e inovador mercado atual e manter vantagens em seus contextos, as organizações passam por inúmeros processos e dentre esses a necessidade constante de aprendizagem. De acordo com Vasconcelos (2020, p. 65 e 66):

[...] A aprendizagem organizacional acontece por meio de processos intercambiáveis de ação e de reflexão, que ocorrem inicialmente no nível dos indivíduos e, depois, são estendidos à coletividade. [...] O conhecimento relevante é aquele que, de alguma forma, é disseminado na organização e torna-se subsídio potencial para as experiências de ação e de reflexão dos diversos indivíduos e grupos.

Desse modo, considera-se importante o aprendizado organizacional, pois nesse processo, a partir do ambiente externo ou interno, é possível a aquisição de novos conhecimentos e de novos comportamentos, seja pela prática da empresa ou pela experiência de outras e assim modificar e melhorar o setor.

O processo de aprendizagem organizacional acontece com o envolvimento do pessoal na construção de seu próprio significado compartilhado, estabelecendo conexões entre as novas informações e o conhecimento prévio, ao invés de simplesmente recebê-lo de seus “superiores”. (BRUSAMOLIN, 2016, p. 74)

Mas a importância dada a aprendizagem pela teoria das organizações nem sempre foi tão grande como é nos dias de hoje. No conceito Taylorista, o trabalho era dividido por tarefas simples, especificamente para cada operário, dessa forma o colaborador não tinha uma visão global de como era o processo produtivo e assim não participava da concepção do próprio trabalho, apesar de estar seguindo todas as orientações do seu supervisor de produção. Se qualificar profissionalmente em determinado nível era considerado prejudicial e regrado. De tal maneira, que a mão de obra era especializada apenas para tarefas peculiares. (MOTTA; DE VASCONCELOS, 2006).

A questão da educação num campo profissional onde a aprendizagem precisa ser considerada necessária para que um estudante atenda no seu grupo de conhecimentos. O clássico também discute sobre o desenvolvimento constante fazendo uso de práticas de

treinamento, que por meio delas se consiga novas formas pedagógicas que melhor alcancem o sucesso. As novas formas, de maneira geral, procuram facilitar aprendizagem, que se dá por um processo em que o indivíduo capta a relação entre fatos, onde adquire novas informações e transforma e transfere para seu ambiente organizacional (SCORSOLINI-COMIN, et al. 2011).

Aprender a aprender, perceber que novas aprendizagens são fundamentais e condição para qualquer membro de uma organização, na busca de novos conhecimentos e a habilidades, além de desenvolver capacidades permite contribuir para produzir resultados (BRUSAMOLIN, 2016).

Na organização que aprende as organizações podem aprender tanto com o fracasso quanto com o sucesso. [...]. Mobilizar este conhecimento é de alta prioridade para a organização. Além do mais uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte à outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que dele mais necessite (BRUSAMOLIN, 2016, p. 14).

A aprendizagem organizacional tem oportunidade nas organizações onde os gestores e colaboradores tenham condições consideradas necessárias para aprenderem, (re)criarem, construir ou compartilharem conhecimentos.

### **2.3 Aprendizado organizacional e gestão do conhecimento**

Uma boa gestão e um bom administrador devem ter uma política de condução e domínio de seu conhecimento, de maneira que possa observar subjetivamente suas melhores práticas e as de seus concorrentes. Devem ser capazes de modernizar e inovar, sabendo acompanhar e atuar junto as equipes de trabalho de forma colaborativa e cooperativa, oferecendo auxílio e princípios técnicos para as atividades de aprendizagem dentro das organizações, mantendo e acompanhando as atividades, de modo a oferecer conhecimentos para encarar os desafios do mercado competitivo. “[...] como uma política de gestão que deve se incorporar à prática gerencial da organização, criando, facilitando o acesso, tornando o ambiente propício e sendo capaz de controlar o conhecimento da organização” (SCORSOLINI-COMIN, et al., 2011, s.p.). Cada vez mais o mercado exige organizações e gestores adaptados e incorporados as novas demandas, assim, a aprendizagem organizacional torna-se prioridade dos profissionais de gestão e suas organizações.

[...] os aspectos vitais das organizações do futuro, focalizando a importância da administração do conhecimento, da estrutura organizacional e do capital social, habilidades essenciais aos gestores, delineando também alguns parâmetros que



relacionem esses elementos ao complexo contexto das empresas, sempre na busca de novos procedimentos e inovações. (ALVES, 2017, p. 70).

Os benefícios e proveitos desta aprendizagem serão percebidos, por exemplo, na reestruturação de processos que ocorrem na organização. A vista disso, pode-se constatar que se faz necessário que aqueles que atuam na gestão compreendam como o conhecimento é produzido na área de atuação e no processo organizacional. Nesse sentido, Alves (2017, p. 63) contribui ao afirmar, “portanto, uma das atividades importantes para a gestão é facilitar os contatos entre os empregados, estabelecendo de forma clara e factível que as interações e as colaborações compõem as diretrizes organizacionais”. Contatações e compreensões do gestor, que permite aprendizado organizacional é consequentemente, vantagem competitiva.

Uma organização que aprende é especificidade fundamental para se adaptar e manter-se no mercado competitivo. Empresas e profissionais devem aperfeiçoar constantemente suas capacidades, suas técnicas, estratégias e métodos, a fim de saber reconhecer o comportamento dos consumidores e suas evoluções, reconhecendo as novas tecnologias que surgem a todo instante.

Brusamolin (2016, p. 72) corrobora com essa constatação quando escreve: “[...] as organizações procuram por novas formas de aprendizagem e repensam programas de treinamento, redefinindo o papel de trabalhadores e gerentes de forma que sejam parceiros na construção do conhecimento”. Habilidades e características que permitem o desenvolvimento de um fluxo constante de aprendizado organizacional.

A capacidade de aprendizado e adaptação das organizações tornou-se um diferencial competitivo de fundamental importância, pois, mais que qualidade ou preço, os consumidores anseiam por inovação. Por isso, terão sucesso as organizações com capacidade de aprendizado contínuo, ou seja, as que se libertem das receitas que foram bem sucedidas no passado e aproveitem o capital intelectual próprio para mudar a si mesmas ou produzir mudanças (VASCONCELOS, 2000, p. 85).

Nesse sentido para Brusamolin (2016) crescer melhorando a capacidade de criar, de melhorar e de relacinar, exige reciprocidade entre as partes que constituem a organização, incentivos contínuos a todos os colaboradores, pensamento coerente, harmonioso, coletivo e dissiminação dos conhecimentos ao demais membros da equipe, de forma conjunta, ou da empresa. O compartilhamento de informações facilita a aceitação de reestruturações e suas adaptações, possibilitando um ambiente agradável e seguro e, por conseguinte, melhorando o trabalho, o processo organizacional e a lucratividade.

A gestão do conhecimento tem como foco o de analisar como a organização adquire

conhecimento e por meio da gestão deste consegue impactar o ambiente o qual está inserida de forma positiva, obtendo inovação e competitividade (CARVALHO, 2012).

Por meio da gestão do conhecimento, as organizações conseguem trabalhar os inputs do ambiente que as cercam e retornar esse conhecimento para a sociedade mediante a oferta de produtos e serviços. Dessa forma, ocorre a retroalimentação do sistema e obêm-se um ciclo virtuoso de inovação e atendimento às necessidades sociais (CASTRO, 2019).

Diante dessa relação, é de grande importância verificar a metodologia sobre o tema aprendizagem organizacional. Tornando-se relevante identificar os periódicos e instituições de ensino onde são publicadas pesquisas sobre o assunto. O processo de aprendizagem organizacional está na dialética entre o pensar e o agir. Entre o conhecer e o fazer. Onde, a partir das informações entendê-las e aplicá-las para fins administrativos.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo pe apresentado a metodologia utilizada para a execução desse trabalho, desta forma, para facilitar foi dividido em 3 partes: classificação da pesquisa, plano de coleta e análise dos dados. “A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa”. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35). Para se fazer a pesquisa científica, além de conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado, é necessário métodos e técnicas que permitem sua realização.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Com o objetivo de analisar parte das referências da produção científica dos artigos sobre a aprendizagem organizacional nas instituições brasileiras, a pesquisa será realizada por meio da revisão sistemática da produção científica sobre o tema proposto na literatura especializada, dentro de um recorte de tempo de 5 anos. Para Minayo (2015 p. 15) “[...] a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade”. O pesquisador encontra inúmeras possibilidades metodológicas ao realizar uma pesquisa, escolher os métodos adequados é fundamental para o seu desenvolvimento.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

Em relação aos objetivos de estudo, a pesquisa classifica-se como descritiva, que

segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) esta pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, ou seja, sem interferência do pesquisador. Na pesquisa com o método descritivo, de acordo com as autoras “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35).

No que tange aos procedimentos técnicos a pesquisa é considerada estado do conhecimento, na qual serão usados livros e artigos científicos publicados relacionados a temática, que disponham de conteúdo necessário para alcançar o objetivo proposto.

Para Morosini e Fernandes (2014, p. 155) o estado do conhecimento: “é a identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”.

### **3.2 Plano de coleta e análise dos dados**

De acordo com Beuren (2013, p. 128) os instrumentos de pesquisa são “entendidos como preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados”

Para a realização do presente estudo sobre aprendizagem organizacional, optou-se por utilizar a base de dados Scielo - Scientific Electronic Library Online. Esta plataforma é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção de periódicos científicos brasileiros selecionados. Tem uma identidade que se aproxima do contexto latino-americano, e suporta em sua plataforma, mais de 1800 (um mil e oitocentos) periódicos, e mais de 424000 (quatrocentos e vinte e quatro mil) documentos, conforme dados da própria plataforma (SCIELO, 2020). Além de sua confiabilidade, esta plataforma é digital e de acesso gratuito. A quantidade e qualidade de suas publicações também foram fatores que contribuíram pela escolha desse repositório. Este conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e está vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Para a coleta de dados serão utilizados artigos publicados num período de 2017 a 2021. Para a busca do artigo, realizada junto à base Scielo, intenta-se obter todas as publicações que tratam da aprendizagem organizacional, desse modo, aprendizagem organizacional deve ser utilizado como palavra-chave.

Os filtros que foram utilizados na plataforma Scielo foram: Coleções (Brasil); Idioma (português); Ano de publicação (2017, 2018, 2019, 2020, 2021); Áreas temáticas (Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas). A partir destes filtros foram encontrados 21 trabalhos,

destes foi utilizado na análise 14 trabalhos, pois estão no idioma português.

Para a análise do resultados foi utilizada a técnica de coleta dos dados qualitativos por meio de leituras dos artigos, foram analisados título, resumo, área do conhecimento, data da publicação, autores, instituições de ensino, os objetivos e a metodologia utilizada.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir por meio da análise dos 14 trabalhos será demonstrado as informações coletadas buscando-se atingir os objetivos do presente trabalho. O primeiro artigo intitulado “A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária”, dos autores Bruno Luiz Américo, Fagner Carniel e Letícia Dias Fantinel publicado no Cadernos EBAPE.BR em jan./mar. 2017. Este artigo apresenta como objetivo o de descrever como determinadas concepções de cultura vêm sendo abordadas na disciplina de Aprendizagem Organizacional. Na metodologia foi utilizado a pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa, e apresentam no decorrer do artigo alguns conceitos sobre aprendizagem organizacional como “A Aprendizagem Organizacional é um domínio relativamente recente dos Estudos Organizacionais, que busca dar continuidade aos estudos de aprendizagem individual e grupal nas corporações, bem como ao estudo de diferentes processos organizacionais” e também abordam que “o campo de estudos da Aprendizagem Organizacional é fundado a partir do conhecimento de que aspectos ditos culturais são elementos centrais do processo de mudança de comportamento organizacional para enfrentar novos e emergentes desafios”. Em comparação os autores Scorsolini-Comin et al. (2011), citam que “a aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas.”

No segundo artigo “A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional” dos autores Eduardo Paes Barreto Davel e Cybele Amado de Oliveira publicado em O & S - Revista Organizações & Sociedade em abr./jun. 2018. Tem como objetivo examinar a reflexividade intensiva, que é ativada pelos conflitos de tipo identitário, e fundamenta-se na abordagem socioprática da aprendizagem e em uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. Apresenta na metodologia pesquisa documental, qualitativa, utilizou-se de entrevistas. No decorrer do trabalho menciona-se que “a perspectiva da aprendizagem organizacional privilegia o estudo da forma e de como

as organizações aprendem” e sobre a perspectiva das organizações que aprendem “enfoca experiências práticas bem sucedidas e prescreve condutas sobre o que as organizações devem fazer para aprender” e também ocorre à aprendizagem baseada na prática que o “foco recai sobre o que se é praticado e como a prática gera aprendizagem das interações situadas na prática e institucionalizadas pelos saberes profissionais. No entanto, os autores Scorsolini-Comin et al. (2011) mencionam que “a aprendizagem como fazendo parte da formação profissional, e também como responsabilidade não apenas dos indivíduos no mercado de trabalho, mas também das organizações”.

O terceiro artigo sobre o título “A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional” dos autores Ângela França Versiani, Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Ana Thereza Novaes Magalhães e Samir Lótfi Vaz publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN em abr./jun. 2018. O objetivo de artigo é sobre o papel da estratégia na aprendizagem organizacional, analisando a proximidade do processo cognitivo com as atividades estratégicas. Na metodologia a escolha dos autores foi o estudo de caso e pesquisa qualitativa, e para a coleta de dados foi utilizado entrevistas semiestruturadas, documentos da empresa e observação direta. No transcorer do artigo os autores abordam a aprendizagem organizacional como “sendo mais próxima da perspectiva cognitiva por causa do foco nos processos mentais”, e que “pretende explicar as mudanças organizacionais que promovem a renovação estratégica”. Também relatam que a aprendizagem organizacional “é o desenvolvimento de insights por pessoas que elaboram a estratégia comparando suas ações e levando em conta o passado, presente e futuro”. E por fim mencionam que a aprendizagem organizacional “abrange os processos cognitivos psicológicos de intuição e interpretação, bem como os mecanismos sociais de integração e institucionalização de atividades sociais em novas práticas”. Em contrapartida, Vasconcelos (2020) relata que “à compreensão da aprendizagem seria o conceito de insight ou ‘instante de compreensão’, que reestrutura as relações lógicas entre os elementos de determinada percepção”.

O quarto artigo intitulado “Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da Perfomance Consultoria e Auditoria”, dos autores Constantino de Carvalho Oliveira Neto e Jader Cristino de Souza-Silva, publicado na Revista Eletrônica de Administração – REAd em dez. 2017. O artigo tem como propósito investigar como a cultura organizacional influencia o processo de mentoria em uma empresa de consultoria e auditoria, em sua metodologia utilizou-se de um estudo de caso, pesquisa empírica e qualitativa. Menciona-se que a aprendizagem organizacional “tem sido compreendida como fundamental para o processo de sobrevivência e continuidade de empresas em ambientes cada

vez mais mutantes e competitivos”. E que a aprendizagem organizacional “assume um papel estratégico e pode ser entendida como um processo pelo qual uma organização desenvolve competências e qualifica os seus profissionais”. Ainda relatam que “a mentoria uma modalidade de aprendizagem organizacional, pode-se presumir que a cultura organizacional é um forte elemento influenciador para que um contexto organizacional seja mais ou menos propício ao desenvolvimento da mentoria”. Ainda Chiavenato (2014, p. 63 e 64) cita que “a estratégia organizacional é um mecanismo de aprendizagem organizacional pelo qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais”.

No quinto artigo têm-se a “Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional” dos autores Fabiano Larentis, Claudia Simone Antonello e Luiz Antonio Slongo, publicado em jan. /mar. 2018 na RBGN. O presente artigo tem como objetivo analisar a contribuição dos relacionamentos inteorganizacionais entre fornecedores e clientes às mudanças culturais organizacionais, na metodologia foi utilizado pesquisa qualitativa, entrevistas, observação e teoria fundamentada. No artigo aborda-se que “a importância da aprendizagem, principalmente informal, fortalece o desenvolvimento e desempenho de relacionamentos”. E que “o desenvolvimento de uma cultura é um processo de aprendizagem, uma vez que os fundadores da organização consideram um conjunto de crenças, mesmo que não sejam claras”. Por outro lado, Vasconcelos (2020) expõem que a “aprendizagem que mais influencia o indivíduo é aquele que se adquire por meio de percepções e de julgamentos pessoais, em situações específicas”.

Em diante apresenta-se o sexto artigo com o título “Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais”, dos autores Ricardo Pimentel e Eloy Eros da Silva Nogueira publicado na O & S em jul./set. 2018. Tendo como objetivo uma proposta metodológica para estudos baseados na prática, visando ampliar as possibilidades teóricas e empíricas no campo dos estudos organizacionais, em sua metodologia aborda-se as seguintes aspectos fenomenologia, etnografia e pesquisa de campo. Sobre o tema aprendizagem organizacional o artigo relata sobre “uma análise da importância de um novo olhar sobre os conceitos de organização e de conhecimento, e de que maneira as abordagens baseadas na prática podem contribuir com a superação desse desafio”. E que “investigar novos ângulos da aprendizagem no ambiente de trabalho ao incluir no quadro conceitual de análise a reflexividade.” De outro lado, Chiavenato (2014, p. 311) apresenta que “a aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências”.

No decorrer da análise, têm-se o artigo sétimo intitulado “Fatores determinantes da

aprendizagem organizacional para a inovação ambiental: um estudo multicaso, publicado em setembro/ outubro de 2017 na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD dos autores Rafael Ricardo Jacomossi e Jacques Demajorovic. Apresenta como objetivo identificar os indutores que determinam a aprendizagem organizacional para a inovação ambiental. Na metodologia o artigo aborda o estudo de caso, pesquisa qualitativa, exploratória-explicativa e utilizou-se de entrevistas para a coleta dos dados. Sobre o tema o artigo menciona que “a aprendizagem organizacional é decorrente da aquisição de experiências e está relacionada a aspectos cognitivos ou comportamentais, que podem ocorrer por conhecimentos tácitos, explícitos ou pela combinação de ambos, desencadeando processos que geram mudanças”. E que “outros elementos também se apresentam importantes ao processo de aprendizagem organizacional, como a própria cultura de aprendizado, uma abordagem estratégica que contemple a necessidade de políticas de aprendizagem nas organizações, a formação das pessoas e o suporte organizacional”. Além disso, relatam que “a aprendizagem para sustentabilidade amplia os elementos identificados na aprendizagem organizacional no que se refere a fatores internos e externos”. Já Souza (2004, p. 6) afirma que “a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo” e “é a chave para a competitividade e sobrevivência de organizações”.

No oitavo artigo de título “Gamificação ns organizações: processos de aprendizado e construção de sentido” publicado em Cadernos EBAPE.BR em nov.2020 elaborado pelos autores Soaria Finamor Neidenbach, Vanessa Martines Cepellos e Jussara Jéssica Pereira. O artigo apresenta uma visão da gamificação nas organizações como possibilidade de aprendizado via construção de sentido. Na metodologia o artigo se trata de pesquisa qualitativa, exploratória e utilizou-se de entrevistas para coleta das informações. Sobre o tema aprendizagem organizacional trazem o seguinte conceito “a gamificação é entendida como uma estratégia de aprendizagem que se torna possível diante de várias mudanças socioantropológicas relacionadas ao modo de viver, mas, sobretudo, com o avanço do conhecimento, das tecnologias de ensino-aprendizagem e da cultura lúdica”. E que “as organizações precisam compreender não apenas o modo como o processo de aprendizagem ocorre, mas, sobretudo, os aspectos que influenciam o conhecimento”. Ainda obtêm-se no artigo que “a ideia de aprendizagem organizacional aponta para o aproveitamento das energias emocionais positivas provenientes do ‘aprendizado em ação’ e essa aprendizagem ocorre quando indivíduos da organização experimentam uma situação problema e começam a investigá-la”. Para Scorsolini-Comin et al. (2011) ao “promover a aprendizagem organizacional, a organização deve ser capaz de incorporar em suas práticas o aprendizado que provém de suas ações”.

O nono artigo publicado na ANPAD em setembro/outubro de 2017 pelos autores Bruno Chaves Correia-Lima, Elisabeth Loiola, Cícero Roberto Pereira e Sônia maria Guedes Gondin intitulado “Inventário de suporte organizacional à aprendizagem: desenvolvimento e evidências de validação”. Com o intuito de colaborar para a área de avaliação da aprendizagem individual o presente artigo tem como objetivo desenvolver, testar e validar o inventário de suporte organizacional à aprendizagem. Em sua metodologia utilizou-se de pesquisa quantitativa, estudo reflexivo e o uso de questionário para coleta de dados. No decurso do artigo apresenta-se que “o suporte organizacional à aprendizagem, em especial, corresponde a estímulos materiais e psicossociais oferecidos pela organização para favorecer a aprendizagem de indivíduos no trabalho e alcançar suas etapas de aquisição, de retenção, de generalização e de transferência”. Aborda ainda que “a transferência de aprendizagem podem ajudar as organizações a alinhar as oportunidades de desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes oferecidas aos seus trabalhadores a suas necessidades estratégicas”. Segundo Vasconcelos (2020) a “organização em aprendizagem é um grupo social que aprende de forma contínua, o que significa rever sempre os pontos de vista e estar pronto a mudar de direção, quando necessário”.

O artigo décimo também publicado na Revista O & S em out./dez. 2019 dos autores Edson Oliveira Neves e Andrea Valéria Steil, com o título “Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa”. Este artigo apresenta o estado da arte sobre mensuração da aprendizagem organizacional, por meio do mapeamento das escalas de aprendizagem organizacional e analisa as bases conceituais das diferentes medidas existentes. Na metodologia se trata de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva. E sobre o tema aborda que “a atratividade da aprendizagem organizacional está relacionada à sua associação com o desenvolvimento de competências organizacionais” e “o impacto da escassez de medidas válidas e com um aporte teórico consistente e alinhado é um dos fatores comumente relatados na literatura como prejudicial ao desenvolvimento teórico da aprendizagem organizacional”. Também menciona que “a aprendizagem organizacional tem sido compreendida como a manifestação da história e das experiências organizacionais em rotinas, como um processo de detecção e correção de erros, como uma combinação de processos que envolve memória organizacional e aquisição, distribuição e interpretação de informações e como o potencial da organização agir de forma eficaz”. Por outro lado, Chiavenato (2014, p. 341) relata que “as organizações que aprendem por meio de pessoas, valores e sistemas, habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho pelas lições da experiência”.

No décimo primeiro artigo intitulado “O impacto das práticas de gestão do



conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica” dos autores Fabricio Ziviani, Erik Paixão Amarante, Renata de Souza França, Paulo Isnard e Eric de Paula Ferreira publicado em *Perspectivas em Ciências da Informação* em jan./mar. 2019. O artigo tem como objetivo avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, através de uma pesquisa quantitativa e descritiva com a aplicação de um questionário survey em empresas de base tecnológica. Por meio da pesquisa desenvolvida, os autores chegaram a seguinte conclusão sobre “os resultados obtidos possibilitam confirmar as relações existentes entre as cinco dimensões analisadas - ativos do conhecimento, aprendizagem organizacional, capacidade do processo de conhecimento, capacidade do processo de negócio e desempenho organizacional, além de identificar que dentre os construtos analisados, o processo de negócio foi o que apresentou maior influência sobre o desempenho organizacional”. Em contraponto, Souza (2004, p. 3) menciona que “a aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a ser os processos”.

Já o décimo segundo artigo publicado na *Revista de Administração Pública* em nov. / dez. 2017 pelos autores Andrea Leite Rodrigues, Alcides Barrichello, Hélio Arthur Reis Irigaray, Donaldson Resende Soares e Estelle M. Morin com o título “O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal”. Este artigo tem como objetivo avaliar os fatores antecedentes da experiência de sentido do trabalho, bem como sua relação com bem-estar psicológico, sofrimento psicológico e comprometimento afetivo em peritos criminais da Polícia Federal. Na metodologia foi utilizado a pesquisa de natureza quantitativa, descritiva e com o uso de questionário estruturado, realizando uma análise fatorial confirmativa e modelagem de equações estruturais. O artigo cita que “temas como sentido, autonomia, reconhecimento, propósito e aprendizagem são necessários para avançar no marco de responsabilização de gestores públicos competentes, técnica e comportamentalmente”. Quanto a aprendizagem verifica-se que “os peritos veem sentido em seu trabalho, o qual advém de sua utilidade social e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento”. No entanto, Chiavenato (2014, p. 331 e 332) menciona que “incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho.”

Ainda no décimo terceiro artigo intitulado “Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras”, publicado no *Cadernos EBAPE.BR* em jan./ mar. 2018 dos autores Janaína Maria Bueno e Maria Ester de Freitas. Tendo como objetivo identificar e analisar quais são as representações sociais construídas por membros de

equipes multiculturais de trabalho em suas interações interculturais e como elas afetam o cotidiano organizacional em três subsidiárias de multinacionais no Brasil. Em sua metodologia utilizou-se a pesquisa qualitativa, estudo de caso, documental e a coleta de dados foi por meio de entrevistas. O artigo menciona sobre o tema, se referindo que a “aprendizagem organizacional é resultante dos momentos de interação intercultural e não é algo que possa ser transmitido ou internalizado sem a vivência prática”. E ainda apontam que “incentivar a aprendizagem organizacional via diversidade cultural significa aceitar que as ideias devem ser apresentadas, analisadas e discutidas até que se chegue à conclusão do que é o melhor a ser feito”. De acordo com Souza (2004, p. 6) a “aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações”.

E por fim, temos o décimo quarto artigo dos autores Bruno Chaves Correia-Lima, Elisabeth Loiola e Cláudio Bezerra Leopoldino publicado na Revista O & S em jul./set. 2017 com o título “Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processo e resultados, em seus enablers ou em aprendizagem e desempenho”. O objetivo deste artigo é analisar escalas utilizadas para investigar a aprendizagem organizacional, tornando-se como referência as clivagens existentes no campo. Na metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica e qualitativa. Cita-se no artigo que “múltiplos estudiosos apontam a convivência entre uma diversidade de abordagens em aprendizagem organizacional e poucos estudos buscam desenvolver métodos e medidas de avaliação, de verificação e de mensuração do fenômeno”. No decorrer do artigo o tema aprendizagem organizacional “designa uma organização na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de produzir resultados desejados; novos esquemas de pensamento são estimulados e aspirações coletivas não encontram barreiras para se manifestar” e a respeito das escalas de aprendizagem organizacional, de um modo geral, “são compostas por itens que medem comportamentos individuais ou sociais e características organizacionais, entretanto, diferentes tipos de escala costumam medir os mesmos conceitos de forma diferente e, portanto, suas dimensões teórico-operacionais variam”. Por outro lado, Vasconcelos (2020) relata que “a aprendizagem organizacional em relação a coletividade, entende-se como um processo contínuo de mudança de comportamentos na organização, o que ocorre por meio dos valores e das capacidades dos indivíduos e as suas experiências naquele contexto.”

Abaixo no quadro 1 consta informações dos artigos utilizados para realizar a análise dos resultados.

<b>TÍTULO</b>	<b>ANO PUBLICAÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>INSTITUIÇÕES DE ENSINO</b>	<b>METODOLOGIA</b>
A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil desvendando a rede com o uso da inscrição literária	Jan/Mar 2017	Bruno Luiz Américo; Fagner Carniel e Letícia Dias Fantinel	Cadernos EBAPE.BR - FGV	Pesquisa Descritiva, Qualitativa, Estudo de caso.
A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional	Abr/Jun 2018	Eduardo Paes Barreto Davel e Cybele Amado de Oliveira	O & S - Revista Organizações & Sociedade	Pesquisa Qualitativa, Pesquisa Documental, Entrevista, Participante-Observador.
A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional	Abr/Jun 2018	Ângela França Versiani; Sérgio Fernando Loureiro Rezende; Ana Thereza Novaes e Samir Lótfi Vaz	RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Estudo de Caso, Qualitativo, Pesquisa Documental, Entrevistas e Observação Direta.
Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem o estudo do caso da performance consultoria e auditoria	dez/17	Constantino de Carvalho Oliveira Neto e Jader Cristino de Souza-Silva	REAd - Porto Alegre	Pesquisa Empírica, Qualitativa, Estudo de Caso.
Cultura organizacional e marketing de relacionamento uma perspectiva intraorganizacional	Jan/Mar 2018	Fabiano Larentis; Claudia Simone Antonello e Luiz Antonio Slongo	RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Estudo Qualitativo, Entrevistas, Observação, Teoria Fundamentada.
Estudos baseados na prática possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais	Jul/Set 2018	Ricardo Pimentel e Eloy Eros da Silva Nogueira	O & S - Revista Organizações & Sociedade	Fenomenologia, Etnografia, Pesquisa de Campo, Personalizado, Indutivo, Dialógico e Holístico.
Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para a Inovação Ambiental Um Estudo Multicaso	Set/Out 2017	Rafael Ricardo Jacomossi e Jacques Demajorovic	ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	Estudo de Caso, Pesquisa Qualitativa, Exploratória-Explicativa, Entrevistas.
Gamificação nas organizações processos de aprendizado e construção de sentido	nov/20	Soraia Finamor Neidenbach; Vanessa Martines Cepellos e Jussara Jéssica Pereira	Cadernos EBAPE.BR - FGV	Qualitativo, Exploratório, Entrevistas.

Inventário de Suporte Organizacional à Aprendizagem Desenvolvimento e Evidências de Validação	Set/Out 2017	Bruno Chaves Correia-Lima; Elisabeth Loiola; Cícero Roberto Pereira e Sônia Maria Guedes Gondim	ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	Estudo Reflexivo, Questionários, Quantitativa.
Medidas da aprendizagem organizacional revisão de literatura e agenda de pesquisa	Out/Dez 2019	Edson Oliveira Neves e Andrea Valéria Steil	O & S - Revista Organizações & Sociedade	Pesquisa Qualitativa, Bibliográfica e Descritiva.
O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional um estudo em empresas de base tecnológica	Jan/Mar 2019	Fabricio Ziviani; Erik Paixão Amarante; Renata de Souza França; Paulo Isnard e Eric de Paula Ferreira	Perspectivas em Ciência da Informação	Pesquisa Descritiva, Quantitativa, Questionário Online.
O trabalho e seus sentidos um estudo com peritos criminais da Polícia Federal	Nov/ Dez 2017	Andrea Leite Rodrigues; Alcides Barrichello; Hélio Arthur Reis Irigaray; Donaldson Resende Soares e Estelle M. Morin	RAP - Revista de Administração Pública	Questionário Estruturado, Pesquisa Descritiva e Quantitativa.
Representações sociais no contexto intercultural o cotidiano de três subsidiárias brasileiras	Jan/Mar 2018	Janaína Maria Bueno e Maria Ester de Freitas	Cadernos EBAPE.BR - FGV	Pesquisa Qualitativa, Estudo de Caso, Pesquisa Documental e Entrevistas.
Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos e resultados, em seus enablers ou em aprendizagem e desempenho	Jul/Set 2017	Bruno Chaves Correia-Lima; Elisabeth Loiola; Cláudio Bezerra Leopoldino	O & S - Revista Organizações & Sociedade	Pesquisa bibliográfica.

Fonte: O autor.

Com a análise dos artigos, verificou-se nos 14 artigos publicados os autores Bruno Chaves Correia-Lima e Elisabeth Loiola tiveram dois artigos publicados, um em set/out 2017 na ANPAD e em jul/set 2017 na Revista O&S. No nono artigo os autores mencionam que “a transferência de aprendizagem podem ajudar as organizações a alinhar as oportunidades de desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes oferecidas aos seus trabalhadores a suas necessidades estratégicas”. E no décimo quarto relatam que a aprendizagem organizacional “designa uma organização na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de produzir resultados desejados; novos esquemas de pensamento são estimulados e aspirações coletivas não encontram barreiras para se manifestar”.

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Para finalizar o presente estudo, observamos que o objetivo da pesquisa, de verificar o panorama das publicações científicas brasileiras sobre aprendizagem organizacional nos últimos 5 anos, foi atingido e constatou-se que a aprendizagem organizacional tem se tornado cada vez mais em evidência nas organizações.

Pode-se verificar por meio das análises dos artigos, que com o passar dos anos, a aprendizagem organizacional colabora para o desenvolvimento de cada indivíduo como também para o crescimento da organização. A aprendizagem organizacional contribui também para que o ambiente, a cultura, o uso de tecnologia e as relações interpessoais sejam melhores desenvolvidas, gerando benefícios para todos os envolvidos.

O estudo sobre aprendizagem organizacional se torna de grande valia para todos os tipos de organizações, tanto educacionais, empresarias, governamentais ou públicas. A implantação da aprendizagem organizacional nos ambientes colabora para que os envolvidos possam crescer pessoalmente e profissionalmente, tanto em ambientes internos como externos.

Aponta-se também a necessidade de que as empresas que não praticam a aprendizagem organizacional dentro da organização comecem a implantar e desenvolver atividades para assim poder avaliar e melhorar o ambiente organizacional, por meio disso, se tornar uma organização que valoriza e cresce junto com os colaboradores.

Recomenda-se para estudos futuros, aplicar-se questionários e/ou entrevistas com amostragem de cada ambiente, como por exemplo, empresa, escola, universidades, instituições públicas, e assim realizar uma comparação e identificar o que a aprendizagem organizacional contribuiu para cada um destes locais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Fernando Rodrigues de; SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. Emprego dos princípios cibernéticos por empresas brasileiras: possibilidades e limitações. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon C. de (Org.). **Aprendizagem e gestão de conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2008.

ALVES, Bartolomeu. **Pilares das organizações do futuro: o que gestores públicos e privados devem conhecer**. São Paulo: Dash Editora, 2017.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem**

**organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUSAMOLIN, Valério **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas /** Valério Brusamolín, Emir José Suaiden. – 1. ed. – Curitiba: Appris, 2016.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (doutorado). Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea de Pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima de. **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

DE FIGUEIREDO, L. M. **Distribuição da Literatura Geológica Brasileira: Estudo Bibliométrico.** Ciência da Informação, [S. 1.], v. 2, n. 1, 1973. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/21>. Acesso em: 26 jun. 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: A administração.** The essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. **Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções.** Educação por Escrito – v.5, n. 2, p.154-164. Porto Alegre, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. DE VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração.** 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, Otavio J, et AL. **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados.** São Paulo: Thompson pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Profissão Líder.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PIAGET, Jean. **Biologia e conhecimento**. São Paulo: Vozes. 1973

\_\_\_\_\_. **Seis Estudos de Psicologia**. 24. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCIELO. **Scientific Electronic Library Online**. Plataforma de Pesquisa Científica. Disponível em:

[https://search.scielo.org/?q=aprendizagem+organizacional&lang=pt&count=30&from=1&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=1&filter%5Bin%5D%5B%5D=scl&filter%5Bla%5D%5B%5D=pt&filter%5Byear\\_cluster%5D%5B%5D=2017&filter%5Byear\\_cluster%5D%5B%5D=2018&filter%5Byear\\_cluster%5D%5B%5D=2019&filter%5Byear\\_cluster%5D%5B%5D=2020&filter%5Byear\\_cluster%5D%5B%5D=2021&filter%5Bsubject\\_area%5D%5B%5D=Applied+Social+Sciences](https://search.scielo.org/?q=aprendizagem+organizacional&lang=pt&count=30&from=1&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=1&filter%5Bin%5D%5B%5D=scl&filter%5Bla%5D%5B%5D=pt&filter%5Byear_cluster%5D%5B%5D=2017&filter%5Byear_cluster%5D%5B%5D=2018&filter%5Byear_cluster%5D%5B%5D=2019&filter%5Byear_cluster%5D%5B%5D=2020&filter%5Byear_cluster%5D%5B%5D=2021&filter%5Bsubject_area%5D%5B%5D=Applied+Social+Sciences) >. Acesso em 14 set. 2021.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas**. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011 . Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 24 jun. 2021.

SOUZA, Yeda Swirski de. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. RAE – eletrônica, v. 3, n. 1, p. 3-16, 2004.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Organizações em aprendizagem** [livro eletrônico]- Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, André Ofenhejm Mascarenhas ; coordenador-assistente André Ofenhejm Mascarenhas. São Paulo : Cengage Learning, 2020.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; Costa, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**. Produto & Produção, vol. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009. Disponível em: < <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/7787/4706>> Acesso em 24 jun. 2021.